

## FICHA TÉCNICA

<b>TÍTULO:</b>	UNA MALA JUGADA
<b>ESPECIALIZACIÓN:</b>	Mercadeo
<b>PROMOCIÓN:</b>	XXV
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	Distribución, exclusividad, productos veterinarios.
<b>TEMAS CUBIERTOS:</b>	Marketing mix (producto, precio, comunicación, canales de distribución).

### RESUMEN DEL CASO

Una compañía farmacéutica caleña, de alta trayectoria en Colombia y Latinoamérica llamada VET, adquiere la distribución y exclusividad para Colombia, de la línea farmacéutica argentina LABIN (Laboratorio Internacional).

Al momento de firmar el acuerdo entre las partes, VET informa a los propietarios de LABIN, que distribuirá toda la línea de los productos LABIN excepto su producto para control de ectoparásitos (PULGUIN), ya que compite directamente con el líder del mercado (SPOT) que es distribuido en Colombia también por VET, además de toda la línea dueña de este producto que es la compañía multinacional francesa llamada MASTERS, con quienes se tiene negociación hace 5 años.

Después de aceptadas las condiciones, VET inicia su trabajo de introducción de la línea de LABIN, con resultados exitosos. Tras dos años de fuerte trabajo y logrando ser reconocidos por distribuir los excelentes productos de LABIN, el jefe de mercadeo de LABIN comienza a visitar los distribuidores y clientes directos más importantes de VET sin previo aviso y de manera repentina, LABIN decide no renovar el contrato anual con VET, cancelar la negociación y entregar la

### **Especialización en Mercadeo**

distribución de la línea LABIN al distribuidor MARKA MASCOTAS quien no tiene ninguna restricción para sub - distribuir toda la línea de LABIN, incluido su producto PULGUIN, pero sin tener en cuenta que la estructura comercial de este nuevo distribuidor, su fuerza de ventas y su músculo financiero , no soportarían de manera eficiente la distribución, llegando al punto de atender mal a sus clientes, no cubrir bien el mercado, tener demasiados faltantes, no despachar los pedidos tomados, entre otras fallas. Actualmente los médicos veterinarios insisten a los representantes de VET, que les consigan los productos, que cuándo vuelven a manejar la línea y manifiestan su inconformidad.

VET está en proceso de registro de las moléculas genéricas de los productos de LABIN pero como marca propia.

<b>AUTORES</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>E-MAIL</b>
LILIANA GARCIA	3146323311	Liligarcia73@hotmail.com

## **UNA MALA JUGADA**

En una convención mundial de mascotas en el año 2008 en Atlanta, el jefe de negocios internacionales de una prestigiosa compañía farmacéutica colombiana del sector veterinario llamado Daniel Estupiñán, conoció al empresario argentino Fernando Correal propietario de un laboratorio farmacéutico muy importante de Argentina.

Después de varios días de conocerse y compartir lo que cada una de sus empresas trabajaba, ambos se mostraron interesados en iniciar relaciones comerciales para que esta compañía argentina abriera su distribución en Colombia. La Compañía para la cual trabaja Daniel, es Caleña, con presencia en 17 países; una empresa familiar con muchos años de experiencia y reconocida en el gremio. Su nombre es VET y tiene amplia trayectoria en los sectores: ganadero, avícola y porcícola.

Desde hace poco, VET formó su división de mascotas; gracias a una exclusividad para Colombia que adquirió con una multinacional francesa con operación y sede principal en los Estados Unidos llamada MASTERS, que tiene productos bastante reconocidos a nivel mundial. Esta relación comercial lleva 5 años y ha sido muy productiva para ambas partes. El proyecto es expandirse a otras zonas. Actualmente cubre las zonas de Valle, Eje Cafetero, Costa Atlántica, Bogotá, Medellín y llanos orientales. Para 2014 tendrá representantes en Santanderes, Huila, Tolima.

### **Especialización en Mercadeo**

Pasados 15 días, después de Daniel haber planteado la posibilidad de adquirir esta nueva distribución para fortalecer la línea de mascotas de VET y motivar a la junta directiva con esta idea; concretaron una cita con Fernando Correal propietario de LABIN , línea que tiene en su portafolio una serie de productos oftálmicos para mascotas con moléculas únicas y no conocidas en el país, creando una posibilidad de innovar y ofrecer opciones diferentes a los médicos veterinarios.

Fernando y su esposa, analizaron la situación y vieron en Colombia una oportunidad de expandir su negocio, punto que venían contemplando hace varios meses. Así que decidieron viajar a Colombia para reunirse con la junta directiva de VET para conocer sus instalaciones y el trabajo que realiza en el país.

La visita se efectuó una semana después.

Gracias a que tanto los argentinos y los propietarios de VET son personas muy amables y cultas, la química entre ellos fue inmediata. En esta reunión quedaron estipuladas las condiciones comerciales y legales para iniciar en dos meses, la distribución de LABIN en Colombia. Ambas partes estaban optimistas y convencidas de que ésta sería una relación gana-gana y además, duradera.

Los propietarios de VET viajaron también a Argentina a conocer las instalaciones de LABIN y se fueron estrechando las relaciones comerciales y personales con el paso de los días.

Aprovechando la ocasión de la feria más grande del país en el sector agropecuario que es Agroexpo en Bogotá, que se realiza anualmente en el mes de julio, donde toda la fuerza de ventas de VET tendría participación y además se

### **Especialización en Mercadeo**

llevaria a cabo la reunión semestral de ventas , se hizo allí la divulgación y lanzamiento interno de la línea de LABIN.

Los representantes de ventas de VET salieron de esta reunión muy motivados y seguros de que se iba a hacer un excelente trabajo y de que ésta era una excelente línea para ampliar el portafolio.

Al momento de firmar el contrato entre las partes, se dejó estipulada una cláusula donde se definía que todos los productos de LABIN iban a ir ingresando al portafolio de VET, excepto uno para control de parásitos externos,(pulgas y garrapatas) que competía directamente con el producto líder de la línea MASTERS que además era la molécula original patentada por ellos y que llevaba en ese entonces 16 años en el mercado. Inicialmente la cláusula fue aceptada pero dejó cierto descontento en los señores de LABIN pues en su país este producto pesaba mucho dentro de su portafolio y obviamente estaban interesados en penetrar el mercado colombiano también con este producto.

Curiosamente mientras MASTERS invertía poco en publicidad y tenía muchas normas al momento de pautar en cualquier evento o medio, LABIN invertía demasiado en la publicidad de su producto en Argentina y venían dispuestos a pautar en los buses de transporte masivo de la ciudad de Cali costara lo que costara. A VET esto le parecía demasiado atractivo, al punto de que consultó con los directivos de MASTERS la posibilidad de distribuir este producto a la vez sin dejar de cumplir los presupuestos ya definidos con los que VET seguiría comprometido a cumplir a cabalidad. MASTERS se negó rotundamente y por ende las condiciones debieron quedarse como inicialmente se le explicó al propietario de LABIN. La razón es que se tendrían dos productos exactamente }

## **Especialización en Mercadeo**

iguales y MASTERS no quería arriesgarse a que la venta de su producto líder se afectara.

En Argentina, LABIN hace muchas estrategias de mercadeo eficaces, regalan con cada pipeta de su producto para control de pulgas , un imán coleccionable para pegar en la nevera, con las diferentes razas de perros. Pautan en vallas, revistas y buses.

Patrocinan exposiciones caninas nacionales, invitan a congresos internacionales a médicos veterinarios y su idea era hacer lo mismo en nuestro país.

El proceso de distribución inició con muchas expectativas y cierta incertidumbre por parte de VET y temor de no cumplir las metas, pero el primer pedido aunque fue considerable, se agotó antes de lo esperado, la aceptación de los médicos veterinarios fue alta, situación que motivaba cada vez a ambas partes.

Se realizaron eventos de lanzamiento en cada una de las ciudades principales, con una famosa veterinaria especializada en oftalmología que conocía los productos de LABIN desde hace años y era una convencida de la calidad de éstos y su efectividad en las diferentes enfermedades de los ojos en caninos y felinos.

El conocimiento de la parte técnica y la experiencia en el área oftalmológica que tenía la conferencista , además de lo mucho que le gustaban estos productos, fue una motivación importante para que los veterinarios asistentes a las reunión compraran y formularan rápidamente esta línea con confianza.

### **Especialización en Mercadeo**

La cifra acordada, se dobló en el primer semestre .Y al finalizar el primer año de distribución las cifras eran sorprendentes.

Los propietarios de LABIN, se sorprendieron gratamente con el excelente resultado de esta negociación y de la capacidad de trabajo del equipo de VET.

Así que planearon una visita a Colombia para celebrar y fortalecer las relaciones de las dos compañías.

El jefe de mercadeo de LABIN, llamado Manuel Guiosso, quien además de ser muy inteligente, elocuente y un gran colaborador de esta compañía es un hombre demasiado atractivo, galante, con carisma,, características que le ayudaron a ganarse la confianza y admiración de todo el grupo de VET casi de inmediato; ofreció una cena para celebrar la gran labor del año. Trajo regalos para cada uno de los representantes de ventas y además en medio de la euforia de aquel momento, prometió que si el año siguiente se triplicaban las ventas, el premio sería un viaje a conocer la planta farmacéutica de LABIN. Promesa, que motivó más aún a la fuerza de ventas de VET. Estaban convencidos de que era cumplible. El 2009 sería su año, eso pensaban todos los integrantes de VET además de que pondrían todo el empeño en que así fuera.

Sin descuidar la línea de MASTERS y reconociendo que esta era su “punta de lanza”, los representantes de VET hicieron todo el esfuerzo para cumplir aquella meta.

Manuel visitó varias veces Colombia para conocer a los distribuidores atendidos por VET y dar apoyo a la labor comercial. Hasta allí todo resultaba de maravilla.

A mediados del año 2009 se realizó en Tunja, el congreso internacional bianual del gremio de médicos veterinarios y Manuel viajó para hacer presencia con la

### **Especialización en Mercadeo**

linea en este evento y divulgar oficialmente a nivel nacional la alianza comercial que se había establecido entre las dos compañías.

En la fiesta de clausura del evento, donde se encuentran tanto los participantes en el evento como los patrocinadores; Manuel conoce a la bellísima Catalina Piedrahita, representante de una línea multinacional de mascotas para la zona del valle y eje cafetero.

Fue evidente la química entre ellos y a partir de esta fiesta, iniciaron una amistad que pronto se convertiría en algo más. Catalina es tan dulce y amable, que a pesar de ser competencia de VET en la zona, sostenía una excelente relación personal con la encargada de la misma zona de laboratorio VET, llamada Maria Fernanda García, a quien empezó a contarle cómo iban fortaleciéndose las cosas con Manuel.

Catalina se convirtió en la envidia de todas las mujeres del gremio por estar con este hombre tan apuesto y especial.

Volviendo al tema laboral, la línea de LABIN, pasado algún tiempo, empezó a tener problemas de faltantes, los pedidos no llegaban a tiempo a VET, y empezaron a presentarse agotados. Fue así como las cifras esperadas no estaban siendo posibles, lo cual generaba descontento en los representantes de VET, y a su vez en los distribuidores y médicos veterinarios quienes con suma urgencia solicitaban los productos que justo LABIN no estaba entregando a tiempo. Todo esto resultaba desgastante.

Los directivos de VET no entendían lo que estaba pasando, pues no era normal.



### **Especialización en Mercadeo**

Y según los señores argentinos, esto era temporal, por falta de alguna materia prima. Pero a la fecha, queda la duda de si estos baches en los despachos serían una estrategia comercial negativa para tener alguna justificación de mostrar bajas cifras al cierre del año.

Cierto día, Maria Fernanda (representante de VET en Cali), visitó a un distribuidor importante y su administrador llamado Aurelio, le contó que acababan de salir Manuel y Catalina. Aseguró que estuvieron mirando la exhibición de la línea, si tenían inventario, qué tanto rotaban y qué tanto compraban al mes.

Aurelio no vio ningún problema en darle toda la información solicitada, ya que sabía quien era este hombre tan amable y conocía también a Catalina. Sí le pareció algo raro verlos juntos, pues comercialmente no tenían nada que ver, pero ella le explicó que eran buenos amigos y que Manuel estaba en Colombia de visita. Pero esto estaba muy extraño.

Obviamente esto le “olió mal” a Maria Fernanda, quien sin dudarlo, llamó inmediatamente a su jefe Guillermo Ossa, un tipo bastante concienzudo, para contarle de esta inesperada visita.

Esto tampoco le cayó bien a él. Qué hacía Manuel en Cali sin avisar que venía, para haberlo recogido en el aeropuerto? ¿ por qué visitaba sus distribuidores sin previo aviso? Esto no le parecía correcto ni normal a VET.

Evidentemente, esto generó malestar, pero no podía hacerse mucho alboroto sin tener certeza de qué estaba pasando.

### **Especialización en Mercadeo**

Daniel llamó amistosamente a Fernando a preguntarle por qué Manuel vendría a Colombia sin avisar para atenderlo, a lo cual la respuesta fue que solo era a visitar el mercado y ver qué necesidades había para apoyar a VET en el tema de mercadeo.

VET, empezó a presentir que esto no iba a terminar bien y efectivamente a los 15 días, Manuel llamó al jefe de ventas de VET, Guillermo; para programar una reunión. En esta reunión, se le informó oficialmente a VET, que la negociación se daba por terminada, ya que era indispensable traer su producto para controlar pulgas y garrapatas y si VET no podía venderlo, necesitaban buscar quién lo hiciera, pues no estaban dispuestos a perder la oportunidad de participación en el mercado de este segmento con su producto líder.

Realmente no creían en un principio que el mercado colombiano era tan fuerte en el área de mascotas.

Daniel Estupiñán (jefe de negocios internacionales de VET), quien fue el que hizo el acercamiento entre las dos compañías, también intentó disuadir a Fernando para que no tomara esa decisión, pero a pesar de su amistad y de sus argumentos, no pudo lograr que se retrocediera. Pesaba más el concepto de su gerente de mercadeo.

Guillermo, en búsqueda de rescatar algo, hizo la contrapropuesta de que buscaran quien distribuyera este dichoso producto pero le dejaran a VET el resto de la línea ya que los resultados eran contundentes. O la posibilidad de que le entregara a otro distribuidor la línea pero sin quitársela a VET.

### **Especialización en Mercadeo**

LABIN no aceptó y antes de finalizar el año se rompieron las relaciones comerciales con esta compañía; con tristeza, frustración y sensación de perder el tiempo con el trabajo ya realizado y de manera tan exitosa.

LABIN escogió como su nuevo distribuidor exclusivo para Colombia, a una empresa de tamaño mediano llamada MARKA MASCOTAS que inició el trabajo de distribución de esta línea, cosechando el trabajo de siembra de la línea que realizó VET.

Desafortunadamente para LABIN esta distribuidora bogotana que incursionó en el Valle, no posee el músculo financiero, ni la cobertura, ni la fuerza de ventas especializada que tiene VET; situaciones que se empezarían a hacer evidentes en los pedidos entregados a los veterinarios casi una semana después, incompletos y a no atender a muchos donde si llegaba VET.

Incluso, bajaron los precios de los productos, decisión equivocada y lo cual no era necesario, pues por poseer productos únicos y tener ya un mercado establecido, los clientes compraban la línea sin quejarse de los precios que tenían cuando VET era el distribuidor. Así que las cosas empezaron no muy bien que digamos.

El descontento en el gremio fue general pero ya no había marcha atrás.

Los médicos veterinarios reclamaban a los representantes de VET que no podían conseguir fácilmente los productos, que incluso tenían pacientes en algunos casos, con tratamientos iniciados sin encontrar los productos para continuarlos, situación que los hacía quedar mal con sus clientes y causaba molestias; porque por ser productos únicos, no se podían remplazar por otros y tenían incluso que

### **Especialización en Mercadeo**

buscar entre colegas quien tuviera estos productos. En fin, sucesos incómodos y que decían mucho de la línea de LABIN.

Además MARKA MASCOTAS recibía los productos con la leyenda: “DISTRIBUIDO EN COLOMBIA POR VET”, situación que fue advertida por los representantes de VET, pues si llegara a presentarse alguna reacción medicamentosa con alguno de estos productos, la responsabilidad inicial sería asumida por la compañía, que ya nada tenía que ver con estos productos.

Se dio así, inicio a una acción legal y los abogados de VET exigieron que se retiraran del mercado todos los productos con esta leyenda, dieron aviso a la autoridad competente en medicamentos veterinarios que es el ICA; lo cual empeoró la situación del nuevo distribuidor, incrementando los faltantes y el descontento de los involucrados (representantes de la distribuidora, veterinarios y obviamente de los propietarios de LABIN).

Quizás el brillante jefe de mercadeo argentino, no era tan brillante como aparentaba y estaba acarreando más problemas, que situaciones exitosas. Además, que el buen nombre de la empresa que representaba estaba por el suelo y estaban dando una imagen bastante negativa en el mercado; todo lo contrario a lo que Fernando y su esposa habían esperado después de construir una línea tan prestigiosa y de haber sido tan correctos y dedicados a construir una imagen sólida y prestigiosa bajo una línea ética.

Cinco meses más tarde, el señor Fernando, propietario de LABIN analizó la situación y entendió que la decisión tomada no había sido la correcta, vio que los resultados no eran los esperados e incluso empezó a recibir quejas en su página de internet (todas desde Colombia) y decidió retractarse, llamó a Guillermo a

### **Especialización en Mercadeo**

buscar llegar a un acuerdo pero ya VET no quería ni podía retomar nuevamente su línea, ya para qué si en unos meses quizás volvería a suceder lo mismo.

Fernando se dio cuenta de que desconocía el mercado colombiano y de que había subestimado la fuerza y la capacidad comercial de VET, cambiando su línea a un distribuidor equivocado.

Lo más irónico de esta historia, es que finalizando 2011 el maravilloso y ambicioso personaje, Manuel Guiosso jefe de mercadeo de LABIN se fue a trabajar a la prestigiosa multinacional MASTERS en Argentina. Después de haber cometido uno de los peores errores comerciales en la historia de LABIN.

Hoy; casi finalizando 2012, VET que es una compañía con la infraestructura, la experiencia y los recursos económicos y humanos , para trabajar eficientemente el mercado de mascotas en Colombia, tiene en proceso de registro los productos genéricos para hacerle competencia a LABIN pero con línea propia que nadie le pueda quitar, ya que es socio de una compañía farmacéutica humana que le brinda toda la asesoría técnica que se necesita para el registro de nuevos productos. Obviamente, conscientes de que este es un proceso lento.

Si las relaciones comerciales hubieran continuado, al cierre de este año, la proyección de ventas de VET en LABIN, estarían alrededor de 800 millones de pesos, cifra nada despreciable para un país pequeño como el nuestro, y tampoco para LABIN que no contaba con que su situación cambiaría tanto.

En la búsqueda de nuevas opciones, VET hasta le propuso a Fernando que LABIN le maquilara los genéricos de su línea pero después de analizarlo, la respuesta fue negativa. Le parece absurdo competirse a si mismo.

### **Especialización en Mercadeo**

Es increíble la visión comercial tan limitada que tiene LABIN pues ésta sería una oportunidad de crecer para ambas compañías.

VET en cambio, tiene como proyecto en el mediano plazo, con los lineamientos de su planeación estratégica, incursionar en el mercado argentino con su línea de mascotas para competir con LABIN que tiene monopolio del mercado en ese país.

VET abrió hace poco su sede en Argentina para comercializar sus otras líneas de avicultura, porcicultura y ganadería, lo cual va facilitando las cosas para cuando se registre su línea de mascotas.

Por esto, la conclusión de esta historia, es que sin duda, hubo aquí una mala decisión y una mala jugada.